

Manuskript für

Meissner, J., Wolf, P. & Wimmer, R (Hrsg.). Praktische Organisationswissenschaft. Heidelberg: Carl Auer-Verlag. (erscheint 2008)

Organisationskultur – das verborgene Skript der Organisation

Christof Baitsch und Erik Nagel

Die Kultur ist eine wesentliche Dimension des Managements von Organisationen. Organisationskultur wird in diesem Artikel als weitgehend selbstverständliche Denk- und Handlungsmuster verstanden, die sich einem direkten, steuernden Zugriff entziehen. Die Organisation kann aber nach dem hier dargestellten systemisch-konstruktivistischen Ansatz kulturbewusst weiterentwickelt werden.

1 Lernziele

Die Studierenden

- a) verstehen Kultur als wissenschaftlich-analytische Konzeption.
- b) kennen die beiden zentralen organisationskulturellen Ansätze und verstehen, dass diese sehr unterschiedliche Organisationsverständnisse implizieren und Managementpraktiken nach sich ziehen.
- c) verstehen, dass die Organisationskultur weitgehend selbstverständliche, sich in der Tendenz reproduzierende Denk- und Handlungsmuster darstellen.
- d) erkennen die Wirkungen einer ausgeprägten Homogenität resp. Heterogenität einer Kultur auf die Entwicklungsfähigkeit einer Organisation.
- e) verstehen, wie Organisationskulturen erkundet werden können.

2 Kultur – von Praktikern geliebt oder gefürchtet

In der Weiterbildung, Begleitung und Beratung von Berufspersonen stellt sich häufig Erleichterung ein, wenn der Begriff „Organisationskultur“ fällt. Kultur spricht eine andere, emotionale, nicht sachlogische Dimension der Organisation an, die Organisationsmitglieder tagtäglich erleben, die aber häufig ausgeblendet wird, zuweilen gar in den blinden Flecken der Wahrnehmung untergeht. Der Begriff Kultur rührt Fragen nach den ‚richtigen‘ Werten auf und verspricht eine Auseinandersetzung mit und Klärung von Sinn und Sinnhaftigkeit. Umgekehrt wird angesichts gescheiterter Veränderungsbemühungen gern zur Diagnose gegriffen, dass ‚die Kultur‘ nicht beachtet wurde oder ‚die Kultur‘ dem Vorhaben einen Strich durch die Rechnung gemacht habe. Kultur als Erklärungsformel muss für vieles herhalten, was in Organisationen nicht funktioniert. Sie wird aber ebenso dazu benutzt, um die Besonderheiten einer Organisation zu benennen.

Wenn von Kultur und ihrer Veränderung die Rede ist, dann wird nicht selten versucht, dem Leser, den Mitarbeitenden oder der Öffentlichkeit eine besondere Dramatik vor Augen zu führen, denn immer schwingt die Veränderung grundlegender Werte mit. Und dies wird gleichgesetzt mit weitreichender, drastischer Veränderung; offensichtlich geht es um mehr als Strategien und Strukturen.

Hinweise auf die Kultur können aber genauso gut Hoffnungsschimmer sein, indem angedeutet wird, dass bislang nicht beachtete oder verletzte grundlegende Werte und als unfair erlebte Handlungsweisen nun neu Beachtung finden. Und zugleich enthält der Hinweis auf die Kultur eine potentiell kritisierende Ankündigung: Vorsicht, da will jemand dreckige Wäsche waschen.

Und schliesslich findet sich in der Unternehmenspraxis auch eine abwehrende Haltung: In einem managerialen Organisationsverständnis gilt Kultur rasch als irrelevante oder gar die (hierarchische) Ordnung störende Grösse. Manager haben sich nach diesem Verständnis gerade frei zu machen von Werten jenseits der ökonomischen Rationalität und Distanz zu wahren zur persönlichen Erlebnisebene der Mitarbeitenden, um rational im Dienste des Unternehmenszwecks entscheiden zu können. Nach dieser Logik macht eine übermässige Nähe zu Werten und Haltungen befangen und führt zu unzweckmässigen Entscheiden.

In diesem Beitrag wird ein analytischer Blick auf Kulturen und die Notwendigkeit eines kulturbewussten Handelns in Organisationen gerichtet, sei dies nun in einer Führungsfunktion, oder einer Stabsposition und auch als Externer. Denn – so die zentrale These dieses Beitrags – Akteure in einer Organisation verspielen wesentliches Gestaltungs- und Entwicklungspotenzial, wenn sie die kulturelle Ebene ausblenden.

3 Kultur-Paradigmen und ihre Konsequenzen

Kultur wird gemäss Duden als Gesamtheit der geistigen, künstlerischen, gestaltenden Leistungen einer Gemeinschaft und als Ausdruck menschlicher Höherentwicklung verstanden. Sie bezeichnet ‚kultivierte‘ menschliche Betätigungen. Der moralisierende Unterton dieser Definition ist unverkennbar, und so wird die Übertragung auf den Verwendungszusammenhang Organisation fragwürdig. Mit der Perspektive ‚Kultur‘ wird eine Organisation, Abteilung oder ein Team pauschal und möglicherweise stigmatisierend einer Bewertung unterzogen. Eine Organisationseinheit gilt dann beispielsweise als besonders kultiviert oder ausgesprochen unzivilisiert.

Die Managementforschung legt ein analytisches Kulturverständnis zu Grunde. Unter Organisationskultur werden die in der Organisation vorfindbaren kollektiven Denk- und Handlungsmuster, basierend auf dem „System gemeinsam geteilter Werte, Normen, Einstellungen, Überzeugungen und Ideale“ verstanden (Stahle 1999:498).

Ein Blick in die Literatur zeigt, dass sich das „Konzept der Organisations- bzw. Unternehmenskultur (...) in der zweiten Hälfte der 1980er Jahre zu einem bedeutenden Ansatz im Rahmen der Organisationstheorie und -forschung entwickelt hat“ (Lang/Winkler/Weick 2005:214). Es wurden sehr unterschiedliche theoretische und konzeptionelle Ansätze entwickelt: So unterscheidet Schmidt (2005) funktionalistische, symbolische, kulturanthropologische und strukturfunktionalistische Konzepte. Lang, Winkler und Weick (2005) unterscheiden: Organisationskultur als System von Basisannahmen, als Archetyp, als System von Kognitionen, als Kontrollinstrument sowie als Phänomen der Differenzierung, Fragmentierung und Segmentierung. Zudem nehmen sie eine Unterscheidung zwischen dem organisationskulturellen Ansatz, dem organisationalen Symbolismus sowie dem organisationalen Diskurs vor (ausführlich vgl. Lang/Winkler/Weick 2005, Stahle 1999, Schmidt 2005).

Klassischerweise werden zwei kulturelle Grundverständnisse differenziert (z. B. Allaire/Firsirotu 1984; Rowlinson/ Procter 1999:370): „Kultur als Variable“ oder „Kultur als Basis-Metapher“ („root metaphor“). Kultur als Variable spiegelt vor allem rationalistische Ansätze (z. B. Schein 1997), die danach fragen, welche Funktion Kultur innerhalb einer Organisation erfüllt. Kultur als Basis-Metapher verwenden insbesondere symbolistische Ansätze (vgl. Pondy et al. 1983), die den Bedeutungen der Organisation für ihre Mitglieder nachspüren (vgl. auch Neuberger/Kompa 1987).

In diesem Beitrag werden zwei Paradigmen der Organisationskultur skizziert, denen gegensätzliche Managementverständnisse zu Grunde liegen (vgl. Sackmann 1992:160-169, Staehle 1991:510-517). Darauf aufbauend wird eine systemisch-konstruktivistische Sicht von Organisationskultur weiter vertieft.

3.1 Organisationskultur als zentral steuerbare Variable zum Zweck des Systemerhalts und des Systemerfolgs

Aus der Perspektive eines klassischen Managementverständnisses heraus gilt Kultur als dritter Managementbereich, der neben der Strategie und Struktur resp. Prozessen für die Leistungsfähigkeit der Organisation entscheidend ist. Es wird davon ausgegangen, dass auf die Kultur direkt zugegriffen und diese zielgenau, gemäss den Vorstellung und Absichten des Managements neu ausgerichtet werden muss, aber auch kann. Ob eine Kultur anzupassen ist, entscheidet sich danach, ob sie weiterhin als funktional oder zweckmässig eingeschätzt wird: Bei der Privatisierung einer Verwaltungseinheit wird deshalb versucht, die Kultur mit Hilfe betriebswirtschaftlicher Instrumente unternehmerisch auszurichten und bei der Fusion zweier Unternehmen sollen die Organisationsmitglieder mit Hilfe geeigneter Kommunikationsmassnahmen und Workshopserien auf die von der Unternehmensleitung neu definierten kulturellen Leitvorstellungen eingestellt werden.

Beginnend in den früher 1980er Jahren und von den USA aus in die westlichen hochindustrialisierten Länder hinein sich ausbreitend herrschte eine zuweilen euphorisch Überzeugung, dass eine aktive Beeinflussung der Organisationskultur zum nachhaltigen Erwerb von Wettbewerbsvorteilen führen kann. Paradigmatisch sei auf das 7S-Schema von Peters und Waterman (1982) verwiesen, das die drei altbekannten, so genannten harten Faktoren „Strategie, Struktur, Systeme“ durch vier weitere, so genannte weiche Faktoren (Geteilte Werte, Fähigkeiten, Personal, Stil) ergänzt.

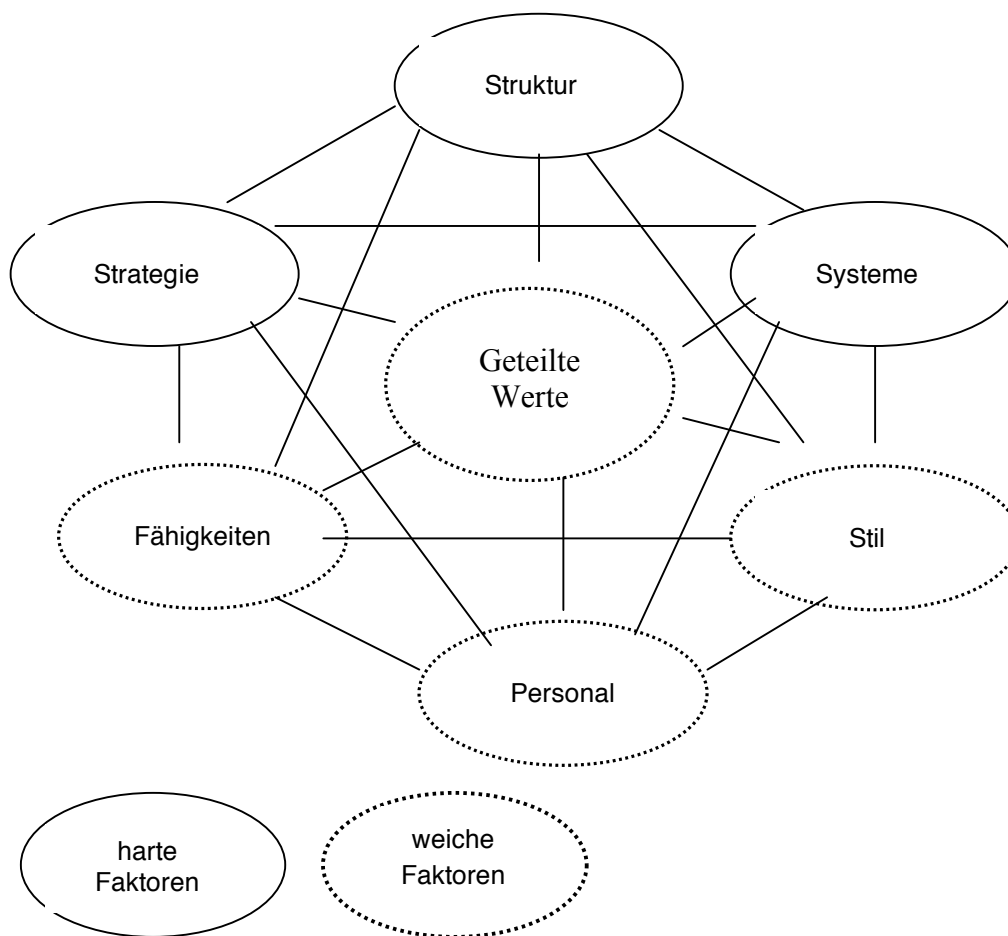


Abbildung 1: Das 7S-Schema der Unternehmensberatungsfirma McKinsey

Das Konzept, aufbereitet von der Unternehmensberatungsfirma McKinsey, fusst letztlich auf einer Steuerungsvorstellung; die Funktion der Unternehmenskultur bestehe in „der Verhaltenssteuerung und der Systemerhaltung auf einem möglichst hohen Level positiver emotionaler Bindung aller Beteiligten“ (Schmidt 2005:40). Die Kultur ist damit (nur) ein weiterer Stellhebel im Cockpit der Unternehmensleitung, mit dem direkt auf die möglicherweise überholten oder erneuerungsbedürftigen Einstellungen, Denk- und Handlungsweisen von Mitarbeitenden oder Organisationseinheiten Einfluss genommen werden kann.

Nicht nur die Wissenschaft, auch ein Grossteil der Praxis der Unternehmensführung ist von solchen Vorstellungen mittlerweile deutlich abgerückt. Die Vorstellung, gezielt und mit hoher Erfolgswahrscheinlichkeit auf die Kultur von Unternehmen einwirken zu können, ist nach vielfältiger Enttäuschung weitherum als illusionär erkannt (so genannte „Steuerungssillusion“). Der Glaube an die intentionskonforme direkte Steuerbarkeit ist durch Ernüchterung und Bescheidenheit ersetzt. Geblieben ist die Überzeugung, dass es sich bei der Kultur eines Sozialsystems um einen wesentlichen Gestaltungsbereich handelt, den das Management ernst zu nehmen hat.

3.2 Organisationskultur als Set bedingt gestaltbarer, emergenter, selbstverständlicher kollektive Denk- und Handlungsmuster

Die Managementforschung sieht den Gegenstand Organisationskultur heute wesentlich differenzierter, vielschichtiger, partiell auch widersprüchlicher.

Die Kultur einer Organisation gilt als historisch geprägte, über die Zeit „organisch gewachsene Lebenswelt“ (Smircich 1983). Sie entsteht, entwickelt oder verfestigt sich nicht durch die Handlungen Einzelner, sondern durch die fortlaufend aufeinander bezogenen, dynamischen Handlungsverläufe. Die Entwicklung folgt dem bekannten Schema ‚Variation, Selektion, Retention‘: aus dem Strom zufällig und dauernd variierender Handlungs- und Kooperationsmuster werden jeweils aktuell passende Variationen ausgelesen und genutzt. Bewährt sich eine Variante mehrfach, wird sie dauerhaft beibehalten und anschliessend (!) mit Sinn und Bedeutung überformt (vgl. Weick 1985).

Ein Beispiel: Vertrauen entsteht nicht durch eine oder mehrere (vermeintlich) vertrauensvolle Geste(n) einer Führungskraft; Vertrauen entsteht, indem die Akteure ihre Handlungen gegenseitig als vertrauensvoll und vertrauenswürdig wahrnehmen. So kann etwa die überraschende Übertragung eines schwierigen Auftrages beim ersten Mal dem Zeitdruck der Führungskraft entsprungen sein; es war beim ersten Mal eine riskante Handlung mit durchaus ungewissem Ausgang. Sollte die Delegation jedoch zu einem befriedigenden Ergebnis führen, dann wird sie bei nächster Gelegenheit mit hoher Wahrscheinlichkeit wiederholt werden. Das gilt selbst dann, wenn glückliche Umstände für den positiven Ausgang gesorgt haben. Ohne dass dies zwischen den Akteuren ausdrücklich besprochen werden muss, besteht eine reelle Chance, dass sich ein neues Muster etabliert. Fragt man die Beteiligten jedoch später, warum sich eine neue Praxis eingestellt hat, dann werden wertbesetzte Erklärungen der Art „vertrauensvolle Basis der Kooperation, erwachsene Beziehungen, Berufsstolz etc.“ abgegeben – und die Befragten werden sich gegenseitig von ihren eigenen Aussagen überzeugen, um daraufhin von sich selbst überzeugt sein.

Die Kultur einer Organisation wird durch sämtliche Systemmitglieder produziert und geprägt. Sie entzieht sich damit weitgehend gezielter Steuerung oder Beeinflussung durch einzelne oder wenige Akteure (vgl. Steinmann/Schreyögg 1993:603). Systemtheoretisch spricht man von heterarchischer Steuerung, die an die Stelle von Hierarchie oder Zentralität getreten ist. Somit ist auch nicht mehr von Steuerung die Rede, die Einflussversuche werden bescheidener als Kulturgestaltung oder -entwicklung bezeichnet.

Eine Kultur bietet Wahrnehmungs- und Interpretationshilfen an, spannt also für die Akteure einen Bedeutungshorizont auf, der ihnen zuverlässig Auskunft darüber gibt, was in der Organisation relevant ist und was vernachlässigt werden kann, was als richtige und was als falsche Sichtweise gilt, was getan werden darf und was möglichst unterlassen werden sollte. Dieses kollektive Ordnungs- und Orientierungssystem „ermöglicht es dem Einzelnen, sich zu einer spezifischen Sinngemeinschaft zugehörig zu fühlen und sich mit ihr zu identifizieren“ (Nagel 2001:24). Die Organisationskultur steht für selbstverständliche „Selektions- und Interpretationsfilter“ (Sackmann 1992:170) sowie gültige, weitgehend implizite Handlungspfade der Unternehmung (Baitsch 1993).

Ein solches Verständnis der Organisationskultur ist fruchtbar: Führungskräften, Beraterinnen oder Wissenschaftlerinnen dient die kulturelle Perspektive dem besseren Verständnis, weshalb sich Organisationsmitglieder oder ganze Organisationen so und nicht anders zeigen und entwickeln. Im Vordergrund dieser Perspektive steht nicht die zweckgerichtete, Erfolg versprechende und auf Werte und Normen ausgerichtete Steuerung, sondern das Verstehen der kulturellen Programmierung und Dynamik innerhalb der Organisation.

Dieses Paradigma entspricht der interpretativ-phänomenologischen und sozialkonstruktivistischen Tradition und liegt den folgenden Ausführungen zu Grunde.

4 Kultur – die „tiefer liegende Schicht“ der Organisation

Die Kultur bezeichnet weitgehend selbstverständliche, nicht mehr in Frage gestellte Muster und ist damit – weder für Interne noch für Externe – nicht ohne weiteres der Beschreibung zugänglich, benennbar und damit veränderbar. Edgar Schein (2004:8) erklärt dies wie folgt: „Perhaps the most intriguing aspect of culture as a concept is that it points us to phenomena that are below the surface, that are powerful in their impact but invisible and to a considerable degree unconscious. (...) We can see the behaviour that results, but often we cannot see the forces underneath that cause certain kinds of behaviour. [Culture guides and constraints] the behaviour of members of a group through shared norms that are held in that group.“ In Anlehnung an das 3-Ebenen-Modell von Schein (s. Abbildung 2; vgl. Schein 2004:25-37, Nagel 2001:24f.) lässt sich die (Un-)Sichtbarkeit und Wirkungsmächtigkeit der Kultur begründen.

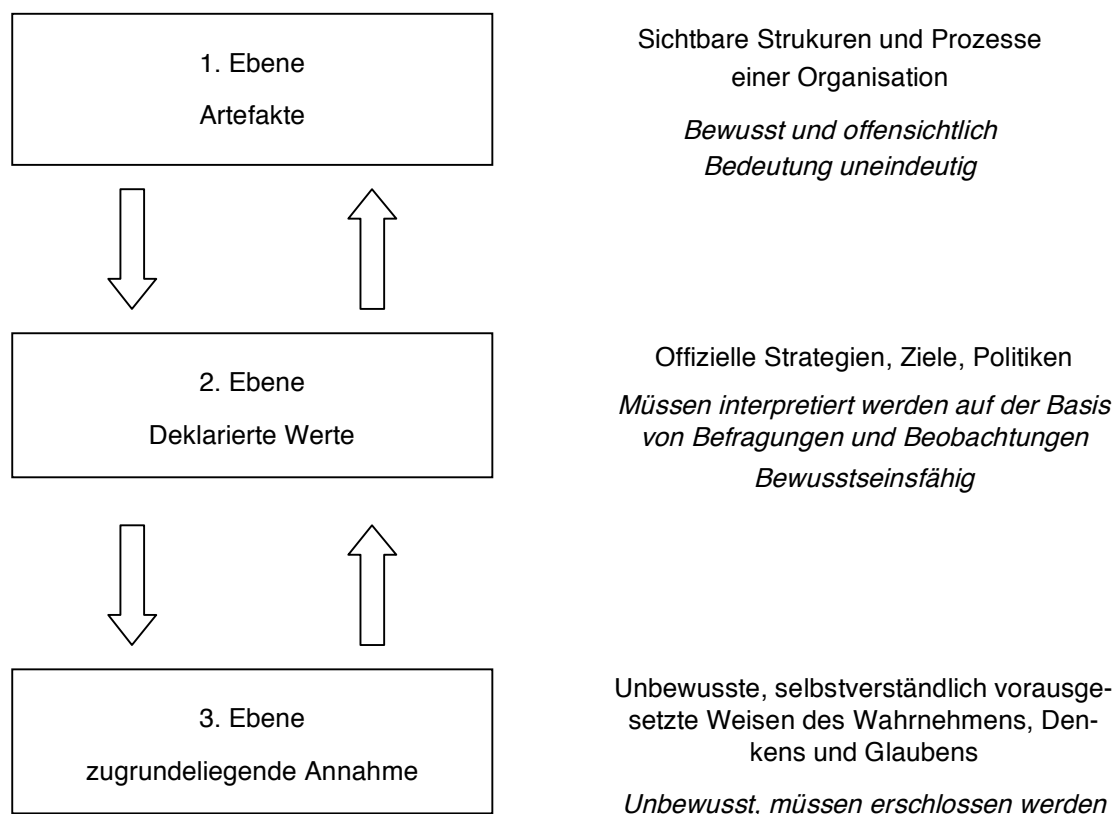


Abbildung 2: Oberfläche und Kern der Organisationskultur (in Anlehnung an Schein, 1992)

An der Oberfläche, also *auf der ersten Ebene*, befinden sich die *Artefakte*, also all jenes, was man sehen, hören, lesen oder fühlen kann. Sie lassen sich mit den menschlichen Sinnen zwar leicht erfassen, allerdings nun schwer auf ihre Bedeutung hin entschlüsseln. Sie umfassen ‚symbolische Elemente‘ wie Sprache im Allgemeinen, Jargons, Legenden, Anekdoten, Mythen, Klatsch, Witze oder Rituale sowie ‚formale Elemente‘ wie Strukturen, Instrumente, Me-

thoden, Verfahren, Technologien, Dienstleistungen oder Produkte (vgl. Müller/Hurter 1999:7). Diese Oberflächenphänomene erhalten erst in ihrem spezifischen kulturellen Kontext eine Bedeutung und transportieren somit nicht eine Bedeutung an sich: Ein bestimmter Witz wirkt an einem Ort als deplatziert und an einem anderen Ort als humorvoller Beitrag. Formale Regeln der vertikalen und horizontalen Arbeitsteilung werden an einem Ort strikt auf ihre Einhaltung hin überwacht und sanktioniert, an einem andere Ort stellen formale Regeln kein verbindliches Handlungsgerüst dar. Artefakte sind mehrdeutig und können zueinander im Widerspruch stehen; der Bedeutungsgehalt eines Artefaktes lässt sich nur in einem längeren Prozess erkunden.

Die *zweite Ebene* bezieht sich auf *Werte*, wie beispielsweise Zuverlässigkeit, Fairness und Vertrauen. Auch in Form *konkreter Handlungsvorschriften* („wenn man hier weiterkommen will, arbeitet man bis 20:00 Uhr“) haben sich die Werte über die Jahre in den Handlungszusammenhängen immer wieder gezeigt und verfestigt. Sie leiten das Handeln der Einzelnen an, schaffen damit Verhaltens- und Erwartungssicherheit und erfahren in der Regel grosse kollektive Akzeptanz. Die Kultur einer Organisation lässt sich jedoch nicht einfach aus den deklarierten, also explizit geäußerten und niedergeschriebenen Werte und Normen in den Leitsätzen (oder sonstigen Dokumenten) der Organisation ableiten. Je nachdem handelt es sich dabei um sozial erwünschte, nicht verbindliche oder gar als heuchlerisch abgetane Aussagen, die dementsprechend auch nicht handlungsleitend sind oder um gemeinsam geteilte Leitvorstellungen, die von den Organisationsmitgliedern befolgt und auch eingefordert werden (vgl. hierzu beispielsweise Beil-Hildebrand 2003). Für die Beschreibung der Kultur sind die tatsächlich gelebten und erlebten Werten und Normen relevant, also jene, die im Alltagshandeln der Organisationsmitglieder ‚eingelassen‘ sind. Diese Werte und Normen sind den Einzelnen oder der Gruppe mehr oder weniger bewusst.

Die *dritte Ebene* bezeichnet die *Basisannahmen*, also Vorannahmen über die Wirklichkeit, die stillschweigend vorausgesetzt, nicht problematisiert und nicht direkt zugänglich sind. „Diese weitgehend unbewussten Prämissen markieren die selbstverständlichen Vorstellungswelten, ausserhalb derer Denken und Handeln unvorstellbar ist – sie stellen die als faktisch erlebte organisationale Realität dar“ (Nagel 2001:25). Grundannahmen über die Organisation, deren Umwelt, den arbeitenden Menschen in der Organisation usw. lassen sich beispielsweise mit Hilfe von Bildern benennen (vgl. Morgan 2002). Ebenso lassen sich grundlegende Verständnisse beispielsweise von Führung oder Beratung empirisch erkunden (vgl. Burla et al. 1995; Müller/Hurter 1999; Müller/Nagel/Zirkler 2005).

Fallbeispiel 1

Die Organisationskultur der Grossschreinerei „MaMa“

Der Inhaber und Gründer des 35jährigen Familienbetriebes von „MaMa“ (Möbel auf Mass) plant derzeit die Übergabe an den einzigen Sohn; die 360 Mitarbeitenden weisen eine lange bis sehr lange Zugehörigkeit zum Unternehmen auf, bislang gab es noch nie Kündigungen aus wirtschaftlichen Gründen, mehrere Krisen hat der Unternehmer mit seinen eigenen Mitteln gemeistert; das Unternehmen ist regional bestens verankert.

Artefakte:

Häufig wiederkehrende Floskeln (Auswahl)

- „Der Alte wird’s schon richten“
- „bei so einem Betrieb da braucht es einen Kapitän“
- „Wenn ER was sagt, dann gilt das“
- „wer hier ein Problem hat, der weiss wo der Chef sitzt“
- „Jammern ist Weibersache“
- „Erst das Möbel, dann der Mann“

Werte:

- Firmenwohl rangiert weit über individuellen Interessen
- ungebrochene Männerwelt, harte Arbeit und Aufopferung wird zelebriert
- Nicht-Hinterfragen von Management-Entscheidungen
- Handwerks- und Technik-Begeisterung, Abwertung der Administration

Grundannahmen:

- Fachwissen ist in der Hierarchie konzentriert
- Erfolg wird durch Kämpfen in einer feindlichen Welt (=Markt) erreicht,

(aus Baitsch 2002)

Kasten 1: Elemente der Organisationskultur eines mittelständischen Unternehmens (Auswahl)

Die Kultur bezeichnet die kollektiven Muster der Wahrnehmung und Interpretation, die die Handlungen der Akteure tagtäglich anleiten. Die Definition von Schein ist mittlerweile klassisch: Organisationskultur ist „... das Muster grundlegender Annahmen, die eine bestimmte Gruppe erfunden, entdeckt oder entwickelt hat, um damit Probleme der Anpassung an die äussere Umgebung und der gruppeninternen Integration zu lösen. Es sind bewährte, als gültig betrachtete Methoden der Problembewältigung, die neuen Gruppenmitgliedern als die wahre Weise, etwas wahrzunehmen, zu fühlen und zu überdenken, gelehrt werden“ (Schein 1984:3). Mit Hilfe der Strukturierungstheorie von Anthony Giddens (1995) lässt sich der Zusammenhang zwischen der sozialen Struktur einer Organisation, also der Kultur, und den tagtäglich aufeinander bezogenen Handlungen und den Handlungsverläufen darstellen (vgl. Nagel 2001). Soziale Systeme zeichnen sich durch Rekursivität aus, d.h. dass sich die Kultur eines sozialen Systems und die Handlungen in einem sozialen System beständig aufeinander beziehen und auseinander hervorgehen, ohne dass ein klarer Ursprung bezeichnet werden kann

(Henne-Ei-Problematik). Die Kultur hat somit einen doppelten Charakter, indem sie sowohl Medium als auch Resultat des Handelns ist. Im Handeln beziehen sich die Mitglieder des Systems nicht unbedingt wissentlich oder willentlich auf die Kultur. Die Rekursivität stellt eine organisationale Dynamik dar, die die Bedingung schafft, dass die Kultur durch die Mitglieder reproduziert wird (vgl. Giddens 1995:52): „Kulturelles Wissen ermöglicht Handeln, indem es Kompetenzen verleiht und bestimmte Handlungszüge ‚nahe legt‘. Gleichzeitig limitiert es auch den Spielraum des Handelns“, und zwar auf eine so subtile Weise, „dass bestimmte Handlungsoptionen derart ausserhalb des Sinnhorizonts stehen, dass der Akteur ‚gar nicht auf den Gedanken kommen‘ kann, sie zu wollen“ (Reckwitz 1997:130). Die Tendenz zur Reproduktion kultureller Muster soll an folgendem Beispiel illustriert werden:

Fallbeispiel 2

Der Regierungsrat eines Schweizer Kantons entschloss sich, ein neues Steuerungsmodell sowie moderne Managementinstrumente (New Public Management, abgekürzt „NPM“) in der kantonalen Verwaltung in Form eines Pilotversuchs einzuführen. Die Projektorganisation bestand aus einem politischen Leitungsgremium, einem operativen Leitungsteam sowie fünf Pilotämtern. Nach kurzer Zeit machten sich Krisensymptome bemerkbar. Die Arbeitssitzungen wurden als Vorbereitung zum „anschliessenden Biertrinken“ bezeichnet. In der Wahrnehmung der Amtsleiter gingen vom Leitungsteam zu wenige Impulse aus und nach Auffassung des Leitungsteams fehlte der nötige Druck auf die Amtsleiter. Ausserdem war bis anhin noch weitgehend unklar, was mit dem NPM überhaupt bezweckt werden sollte. Aus Sicht des Leitungsteams drohte das Projekt zu scheitern. Nach gut einem dreiviertel Jahr wurde eine Reorganisation durchgeführt, das Leitungsteam löste sich auf und wurde durch einen Projektleiter ersetzt. Die neue Projektorganisation wurde wieder in die bestehenden hierarchischen Departementsstrukturen eingegliedert. Ein ‚Projektleiter‘ fungierte nun als ‚operative Projektleitung‘ und ersetzte damit das operative Leitungsteam. Der Projektleiter zog einen externen Berater bei, welcher mit den Amtsleitern NPM-Schulungen durchführte, die diese auch schon lange angefordert hatten. Die Zeit bis zum Beginn der ‚Pilotphase‘ begann knapp zu werden; deshalb wurden im Auftrag des politischen Leitungsgremiums und mit Unterstützung des externen Beraters spezifische Vorgaben definiert, die die Amtsleiter schrittweise zu erledigen hatten. Der Prozess verlief jedoch nur kurze Zeit reibungslos. Die Amtsleiter berichteten bald davon, dass bei der Bearbeitung der NPM-Aufträge Unklarheiten auftauchten, wie diese richtig zu erfüllen seien. Sie spürten zunehmend die Unzufriedenheit der Mitarbeiter über die unbefriedigende Auftrags erledigung und den Termindruck ‚von oben‘. Ein Grossteil der Amtsleiter begann, sich den von den Leitungsgremien gesetzten engen Terminvorgaben zu widersetzen.

In diesem Fall wird unter anderem die für die öffentliche Verwaltung typische *Regelorientierung* deutlich, die der Tradition der Rechtmässigkeit des Verwaltungshandelns entspringt. Im Rahmen der Modernisierung der öffentlichen Verwaltung nach den Prinzipien des New Public Management sollte es allerdings darum gehen, sich von bestehenden Regeln zu lösen und selbständig zu neuen Regeln zu gelangen. Stattdessen macht die fehlende Dynamik im Veränderungsprozess deutlich, dass die neue Situation als Regelvakuum und nicht als Freiraum verstanden wird; es entsteht erst dann Dynamik, als der Berater die Regeln des New Public Management liefert und diese – ganz im Sinne der tradierten Kultur – vollzogen werden. Schliesslich wehren sich die Amtsleiter gegen diejenigen Regeln, die sie eingefordert haben.

(aus Nagel 2001:114-137)

Kasten 2: Ein Blick in die Organisationskultur einer Verwaltung

Die im Beispiel illustrierte Reproduktionstendenz bezeichnet allerdings keinen Teufelskreis. Der Einzelne wird bei Giddens (1995) als einsichtsfähiger und handlungsmächtiger Akteur

beschrieben, der es vermag, kulturelle Merkmale zu erkennen und Impulse zur Kulturentwicklung zu setzen. Diese Impulse können, müssen aber nicht zu den intendierten (kulturellen) Wirkungen führen.

5 Kulturelle Einheit oder kulturelle Vielfalt

Mit dem Lancieren der Debatte um die Unternehmenskultur Anfang der 80er Jahre (Deal/Kennedy 1982 sowie Peters/Waterman 1982) wurde die Unternehmenskultur als normatives Konzept und als Managementtechnik verstanden, mit der die kulturelle Einheit in der Unternehmung aufgebaut oder wiederhergestellt werden kann. Das Formen starker Kulturen und der Aufbau einer Corporate Identity förderte die Vorstellung zur Vereinheitlichung der Denk- und Handlungsweise aller Organisationsmitglieder: „The excellent companies are marked by very strong cultures, so strong that you either buy into their norms or get out. There is no halfway house for most people in the excellent companies“ (Peters/Waterman 1982:77). Die Kritik an dieser Perspektive liess nicht lange auf sich warten und „richtet[e] sich vor allem gegen die Annahme von organisationsweitem Konsens, gegen die Konsistenzannahme bezüglich der Kulturelemente und den damit verbundenen Ausschluss widersprüchlicher Tendenzen und Erscheinungen, sowie gegen die Anpassung an Umweltdruck und die starke Führerzentrierung.“ (Lang/Winkler/Weik 2005:223). Dennoch wird diese Perspektive nicht völlig verworfen: „In stabilen Umwelten, bei kleinen Neugründungen mit starkem Einfluss des Gründers, als auch für grosse und zentralistische Produktionsunternehmen wird die Eignung des Ansatzes bestätigt“ (ebd.).

Die Homogenitätsansprüche sind sehr unterschiedlich und ihre Legitimität ist sicherlich kontextabhängig. Der Homogenitätsanspruch kann sich als dysfunktional erweisen, wenn abweichende Perspektiven einzelner Berufsgruppen nicht zugelassen werden, weil sie im Widerspruch zu den als gültig erklärten Interpretationsmustern stehen. Als Beispiel lässt sich hier das Challenger-Unglück anführen. Die genauere Analyse zeigt, dass Sicherheitsbedenken von Ingenieuren den vorherrschenden ökonomischen Argumenten der Manager unterlagen.

Fallbeispiel 3

Am 28. Januar 1986 zerbrach der Raumgleiter Challenger 73 Sekunden nach dem Start in rund 15 Kilometer Höhe. Alle sieben Astronauten starben; dieser Tod wäre allerdings vermeidbar gewesen. Der bis dahin schwerste Unfall in der Raumfahrtgeschichte führte zur vorübergehenden Einstellung des Shuttle-Programms der NASA. Als technischer Grund wurde ein defekter Gummidichtungsring einer Feststoffrakete ausfindig gemacht; heisse Verbrennungsgase traten aus, entzündeten sich und führten zur Explosion. Ingenieure der Herstellerfirma der Raketen, *Thiokol*, sahen diese Dichtungsringe schon länger als Schwachstelle, da deren Elastizität bei niedriger Temperatur nicht ausreichte.

Am Vorabend des schon mehrmals verzögerten Starts sprachen sich verschiedene Ingenieure des Raketenherstellers, darunter der Projektleiter Allen McDonald und der Experte für Raketendichtungen, Roger Boisjoly, gegen einen Start aus. In einer Telefonkonferenz mit der NASA machten sie auf die Temperaturprobleme der Dichtungen aufmerksam, da für den Tag des Starts niedrige Temperaturen erwartet wurden. Die NASA und deren Projektmanager wiesen darauf hin, dass es keine Starteinschränkungen aufgrund bestimmter Temperaturen gäbe. Sie drängten auf den Start.

Der stellvertretende Direktor der Raketenherstellerfirma *Thiokol*, Robert Lund, schloss sich den Bedenken seiner Ingenieure an und sprach daraufhin mit seinem Vorgesetzten, Jerry Mason (ebenfalls ein Ingenieur). Dieser sagte in einer internen Besprechung zu Lund: „Take off your engineering hat and put on your management hat.“ Daraufhin kapitulierte Lund und stimmte der Startfreigabe zu. Er teilte dies dem Projektleiter der NASA mit, der wiederum seinen Vorgesetzten berichtete, dass *Thiokol*

dem Raketenstart zustimme, ohne jedoch auf die Bedenken in seiner Firma hinzuweisen. So nahm das Unglück seinen Lauf.

Gefunden am 5. April 2008 unter: www.staff.uni-marburg.de/~gvw/texte.mix/challenger.html

Kasten 3: Präferenz einer Logik in einer Organisationskultur

Weick und Sutcliffe (2003) zeigen anhand einer Fallstudie im Gesundheitsbereich, dass die Verfestigung und Durchsetzung gemeinsam geteilter Werte, Normen und Annahmen eine fatale Gefahrenquelle darstellen kann, wenn sie den Blick für entscheidende Entwicklung oder alternative Deutungen verstellen: „Cultural blind spots can lead an organization down the wrong path, sometimes dire performance consequences“ (Weick/Sutcliffe 2003:73):

Fallbeispiel 4

1984 wurden Bristol Royal Infirmary (BRI) und Bristol Children's Hospital (BCH) als eines von neun Supra Regional Service Centers bestimmt, um pädiatrische Herzoperationen bei Kleinkindern und Neugeborenen unter einem Jahr durchzuführen. BRI sollte Operationen am offenen Herzen und BCH Operationen am geschlossenen Herzen durchführen. Bis zu diesem Zeitpunkt wurden in BRI allerdings nur sehr wenige dieser Operationen durchgeführt. Die Entscheidung für BRI basierte auf primär politischen respektiven geographischen Gründen. Zwischen 1988 und 1994 war die Mortalitätsrate in fünf der sieben Jahre ungefähr doppelt so hoch wie in den anderen Zentren Englands.

Regierungsangestellte untersuchten den Fall und kamen zum Schluss, dass dies auf die Fallzahl und die Qualität der Behandlung zurückzuführen sei. Die übrigen Klinikärzte als auch das Management behielten ihren Optimismus und sprachen von einer zunehmenden Lernkurve sowie von graduellen Verbesserungen über die Zeit. Die Operateure arbeiteten in einem relativ neuen Feld hochkomplexer Chirurgie und hatten mit sehr unterschiedlichen, angeborenen Herzanomalien zu tun. Da sie über wenige Vergleichsdaten verfügten, konsultierten sie ihre eigenen Operationsberichte und stellten eine ungewöhnlich hohe Zahl komplexer Fälle fest. Ein neuer Anästhesist stieg 1988 bei BRI ein und notierte sofort Unterschiede hinsichtlich der Praxis zu dem Krankenhaus, an dem er vorher angestellt war. Beispielsweise stellte er fest, dass die Operationen bei BRI länger dauerten und die Babies dementsprechend länger an der Bypass-Maschine gehalten wurden. Er trug seine Beobachtungen gegenüber dem Klinikdirektor vor, der diese mit dem Verweis zurückwies, es handle sich hier um eine klinische Angelegenheit, welche im Zuständigkeitsbereich der pädiatrischen Herzoperateure liege. Der Anästhesist trug seine Kritik auch wiederholt Kollegen vor, aber nie direkt den Operateuren. Nach einem Todesfall während der Operation wurden 1995 pädiatrische Herzoperationen in BRI eingestellt.

BRI kann beschrieben werden als eine Ansammlung ausgesprochen fragmentierter, in sich geschlossener, autarker Subkulturen; BRI-intern wurde auch das Wort „Stämme“ verwendet. Der CEO delegierte die Verantwortung an die Bereiche – er vertrat die Haltung: „You fix it“. Die übrigen Klinikärzte und das Management hielten an ihrer optimistischen Haltung fest, so dass kein Handlungsbedarf identifiziert wurde. Dies erklärt die fehlende kritische Auseinandersetzung über die jeweiligen Bereiche hinweg. Zudem verfestigte sich die Deutung unter den Operateuren, dass sie mit einer ungewöhnlich hohen Anzahl komplexer Fälle konfrontiert waren. Diese Deutung rechtfertigte die hohe Mortalitätsrate, aber genau diese Rechtfertigung verstellte den Weg für eine systematische Hinterfragung der unzureichenden Praxis. Das Festhalten an Denkschemata und Begründungszusammenhängen nicht integrierter Subkulturen begründet die Lernresistenz von BRI (vgl. Weick und Sutcliffe 2003).

Kasten 4: Subkulturen in einer Organisation und mögliche Auswirkungen

Es ist ein Phänomen von Organisationen, dass sie immer mehr oder weniger erkennbare und prägnante Subkulturen ausbilden; dies ist weder positiv noch negativ zu werten. Weder in einer starken Einheitskultur noch in einer stark fragmentierten Organisation mit ausgeprägten Subkulturen ist das Heil der Organisationsgestaltung zu finden. Entscheidend ist vielmehr die konkrete Gestalt einer Organisationskultur, dass heisst ob es zu den Werten einer Organisationskultur gehört, Lernen und Entwicklung der gesamten Organisation und ihrer Teilsysteme zu fördern.

7 Erkundung der Organisationskultur

Ob Führungskraft, Mitglied des Stabes oder Externer, ein Blick auf die Organisationskultur ist (mindestens) immer dann fruchtbar, wenn Einfluss auf die Organisation genommen werden soll. Dazu ist zunächst ihre Beschreibung unerlässlich.

Für die Beschreibung einer Organisationskultur ist es angezeigt, auf die Methodenpalette der qualitativen Sozialforschung (vgl. Bohnsack 2003, Lamnek 2005, Kühl/ Strodtholz 2002) zurückzugreifen. Erst damit lassen sich ‚dichte Beschreibungen‘ (Geertz 2007) erstellen, die einen Ertrag über eine bloss phänomenologische Bestandesaufnahme hinaus erbringen. Des Weiteren empfiehlt es sich, für die Erkundung mit systemfremden BeobachterInnen zu arbeiten; denn die charakteristischen kulturellen Elemente erschliessen sich häufig erst, wenn gegen die selbstverständlich gewordenen Regeln und Muster verstossen wird. „Kulturelle Regeln und Muster [...] und ihre Bedeutung fallen als gewohnte Alltagspraxis erst dann auf, wenn durch überraschendes Verhalten oder unerwartete Entscheidungen gegen sie verstossen wird“ (Simon, 2007:97). Genau dies fällt Externen nicht nur leichter; es ist für Externe praktisch unvermeidbar, dass sie gegen kulturelle Regeln und Muster verstossen, da sie diese ja eben nicht kennen.

Es gilt also, die Artefakte und insbesondere das sprachliche Interaktionsverhalten zu beobachten und als Basis für die Erkundung der Organisationskultur zu nutzen, angesichts der prinzipiellen Unsicherheit, die mit den notwendigen Interpretationen verbunden bleibt. Beobachtungsobjekte sind also Sprache und Sprachverwendung: wiederkehrende Muster anlässlich der Regelkommunikation, Begründungsmuster von Entscheidungen bezüglich Personal, Regelungen von Konflikten, wiederkehrende Beschreibungen der Kunden oder Mitbewerbern. Leitlinie der Beobachtung ist: WAS wird VON WEM an welchen ADRESSATEN in welcher SITUATION und in WELCHER WEISE kommuniziert; was wird NICHT kommuniziert?

Beschreibungen orientieren sich vorzugsweise an wichtigen Dimensionen der Organisationskultur. Welche Dimensionen für eine Organisation wichtig sind, entscheidet sich innerhalb des Systems. In der unten stehenden Tabelle sind für ausgewählte Dimensionen von Organisationskulturen mögliche Ausprägungen sprachlich paraphrasiert. Für einen praktischen Einsatz bietet es sich an, diese Ausprägungen als Anregung zu benutzen und eine eigene Formulierung zu generieren, die den spezifischen Fall charakterisiert.

Beobachtungsdimension	Mögliche Ausprägungen		
Umgang mit Zeit	„Nachdenken zahlt sich aus, aber Handeln ist auch wichtig“	„Man kann einen Entscheid nicht genug bedenken“	„Zeit ist Geld, lieber mutig falsch entscheiden als gar nicht“
Definition von Wahrheit	„Wahr ist, was wir im Austausch mit anderen als sinnvoll definieren“	„Wahr ist, was der Experte sagt“	„Wahr ist, was die Geschäftsleitung / der Chef sagt“
Haltung gegenüber Veränderung	„Veränderungen bringen Unruhe, Unordnung und Verunsicherung“	„Veränderungen sind wünschbar, wenn sie uns in die richtige Richtung weiter bringen“	„Veränderung hält uns wach, es ist eine willkommene Möglichkeit, unsere Kooperation und unsere Wirksamkeit zu optimieren“
Zumutbarkeit	„Fürsorge und Schonung ist wichtiges Handlungsprinzip. Der Mitarbeiter sagt, was zumutbar ist“	„Was zumutbar ist, steht im Gesetz“	„Zumutbarkeit ist, was das Management als notwendig erachtet“
Einstellung gegenüber Fehlern	„Fehler dürfen nicht passieren, sie deuten auf mein/unser Versagen hin“	„Fehler können jedem passieren, aber möglichst nicht zweimal“	„Fehler sind ein Hinweis auf Optimierungspotential“
Umgang mit Fehlern	„Fehler sind geräuschlos zu beheben; nötigenfalls müssen sie vertuscht werden“	„Aus Fehlern kann ich lernen, sie sind ein Beitrag zu meinem Vorsprung“	„Fehler müssen bekannt werden, nur dann können sie künftig vermieden werden“
Egoismus versus Solidarität	„Jeder ist sich selbst der Nächste, das ist auch innerhalb des Unternehmens so“	„Als Team halten wir zusammen, aber die anderen müssen für sich selber schauen“	„Einer für Alle und Alle für Einen“
Leistungsorientierung	„Arbeit ist Arbeit, das darf auch mal weh tun“	„Ein hoch gestecktes Ziel erreichen, das macht uns stolz“	„Ob wir gut oder schnell arbeiten, spielt keine Rolle, das Geld wird anders verdient“
Umgang mit Wissen	„Wissen teilen ist ein Gewinn für alle“	„Das Wissen der Kunden ist für uns von hoher Relevanz“	„Wissen ist Macht“
Macht	„Jede Funktion hat ihre zugehörige Macht; das schafft Orientierung und Sicherheit“	„Macht hat hier, wer sie sich nimmt“	„Wissen und Können entscheiden, wer das Sagen hat; das kann von Fall zu Fall ändern“
Eingebundenheit des Unternehmens	„Wir brauchen uns um niemanden zu kümmern, wir sind unser eigener Massstab“	„Wir finden unseren eigenen Weg, aber wir beobachten die Aussenwelt genau“	„Was wir zu tun haben, wird vom Markt diktiert“

Tabelle 1: Dimension einer Kulturanalyse und mögliche Ausprägungen (verbalisiert)

Die Erarbeitung einer derartigen Beschreibung ist eine Intervention, deren Wirkung ihrerseits mit der Organisationskultur konfliktieren kann. Es ist vorab sorgfältig zu erwägen, in welcher Art und Weise dieses Vorhaben geplant und durchgeführt werden soll. Es ist ein erheblicher Unterschied, ob dies in einem dialogischen Prozess unter Beteiligung von Organisationsmitgliedern (und hier noch: mit welchen?) geschieht oder die Durchführung exklusiv an sogenannte Experten delegiert wird. Hier stellt sich die diffizile Frage, wer denn die wahren Experten für Kultur einer Organisation sind.

Fünf Wiederholungsfragen als Lernkontrolle

1. Welche Assoziationen haben Praktiker beim Begriff „Kultur“?
2. Lassen sich Kulturen steuern oder gestalten?
3. Sind Kulturen sichtbar?
4. Wenn Organisationskulturen weitgehend selbstverständlich und unbewusst sind, wie lassen sie sich erkunden?
5. Wann wirken sich sehr homogene Kulturen funktional, wann dysfunktional aus?

Literatur

- Allaire, Y./ Firsirotu, M. E. (1984): Theories of Organizational Culture. In: Organization Studies, H. 3, S. 193-226.
- Baitsch, C. (1993): Was bewegt Organisationen? Selbstorganisation aus psychologischer Perspektive. Frankfurt: Campus.
- Baitsch, C. (2002): MaMa's Kultur und die Zukunft. Unveröff. Projektbericht.
- Beil-Hildebrand, M.B. (2003): Institutionelle Excellence im Krankenhaus – Rhetorik und Realität. Eine ethnographische Studie.. Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Hans Huber.
- Bohnsack, R. (2003): Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in qualitative Methoden. Opladen: Leske + Budrich.
- Burla, S./ Alioth, A./ Frei, F./ Müller, W. R. (1995): Die Erfindung von Führung. Vom Mythos der Machbarkeit in der Führungsausbildung. Zürich: vdf
- Deal, T. E./ Kennedy, A. A. (1982): Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Geertz, C. (2007): Dichte Beschreibung: Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme. 10. Aufl. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Giddens, A. (1995): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. Frankfurt, New York: Campus
- Kühl, S./ Strodtholz, P. (2002). Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Reinbek: Rowohlt.
- Lamnek, S. (2005): Qualitative Sozialforschung. 4. vollst. Überarb. Aufl. Weinheim: Belz PVU.
- Lang, R/ Winkler, I./ Weik, E. (2005): Organisationskultur, Organisationaler Symbolismus und Organisationaler Diskurs. In: Weik, E, Lang, R. (Hrsg.): Moderne Organisationstheorie 1. Handlungsorientierte Ansätze. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler. S. 207-258.
- Müller, W. R./ Hurter, M. (1999): Führung als Schlüssel zur organisationalen Lernfähigkeit. In: G. Schreyögg/ J. Sydow (Hrsg.): Managementforschung 9: Führung - neu gesehen. Berlin, New York: Walter de Gruyter, S. 1-54
- Müller, W. R./ Nagel, E. / Zirkler, M. (2006): Organisationsberatung. Heimliche Bilder und ihre praktischen Konsequenzen. Wiesbaden: Gabler.
- Morgan, G. (2002): Bilder der Organisation. Klett-Cotta: Stuttgart.
- Nagel, E./ Alioth, A./ Keller, T. (1999): Führungsentwicklung in der öffentlichen Verwaltung: die Erkundung der Führungslandschaft. In: Klimecki, R. / Müller, W.R.: Verwaltung im Aufbruch: Modernisierung als Lernprozess, Zürich.
- Nagel, E. (2001): Verwaltung anders denken. Nomos: Baden-Baden.
- Nagel, E. (2003): Kulturbewusste Gestaltung von Wandel. In: Eidgenössisches Personalamt (Hrsg.): Kultur und Kulturwandel in der Bundesverwaltung, S. 77-97.
- Neuberger, O./ Kompa, A. (1987): Wir, die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur. Beltz: Weinheim, Basel.
- Peters, T. J./ Waterman, R. H. (1982): In Search of Excellence. Lessons from America's best-run Companies. New York: Harper & Row.

- Pondy, L.R. (1983): The role of metaphors and myths in organization and in the facilitation of change. In: Pondy, L.R./Frost, P.J./Morgan, G./Dandridge, T.C. (Hrsg.): Organizational symbolism. JAI-Press: Greenwich, Conn., S. 157-166.
- Reckwitz, A. (1997): Struktur. Zur sozialwissenschaftlichen Analyse von Regeln und Regelmäßigkeiten. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Rowlinson, M./ Procter, S (1999): Organizational Culture and Business History. In: Organization Studies H. 3, S. 369-396.
- Schein, E. (1996). Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schmid, S. J. (2005): Unternehmenskultur. Die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.
- Smircich, L. (1983): Concepts of culture and organizational analysis. In: Administrative Science Quarterly, H. 28, S. 339-358
- Stahle, W.H. (1999): Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Auflage überarb. von P. Conrad und J. Sydow. München: Vahlen
- Steinmann, H./ Schreyögg, G. (1993): Management: Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte - Funktionen - Fallstudien. 3. überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Schein, E. H. (1984): Soll und kann man eine Organisations-Kultur verändern? Organisationsentwicklung vor neuen Fragestellungen. In: gdi impuls, H. 2, S. 31-43
- Schein, E. H. (1985): Organizational culture and leadership: A dynamic view. San Francisco: Jossey-Bass-Publications
- Schein, E. H. (1995): Unternehmenskultur - ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt/Main, New York: Campus
- Schein, E. H. (2004): Organizational Culture and Leadership. 3rd edition. Jossey-Bass: San Francisco.
- Simon, F. (2007). Einführung in die systemische Organisationstheorie. Heidelberg: Carl Auer Verlag.
- Thieme, W. (1987): Über Verwaltungskultur – Ein Versuch. In: Die Verwaltung, Band 20, S. 277-287.
- Weick, K. (1985). Der Prozess des Organisierens. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Weick, K. E./ Sutcliffe, K. M. (2003): Hospitals as Cultures of Entrapment: A Re-Analysis of the Bristol Royal Infirmary. In: California Management Review, Vol. 45, No. 2, Winter 2003. pp. 73-84.